

Índice

	Prólogo de Almudena Román	15
	Agradecimientos	21
	Introducción	23
01	La diferenciación frente a la competencia en mercados maduros	29
	1. La comoditización de los productos en mercados maduros	29
	2. Competir teniendo en cuenta la experiencia: antecedentes históricos	32
	3. Bienvenidos a la economía de la experiencia como ventaja competitiva	34
	4. Visualizando la experiencia que se desea entregar: anticipación, vivencia y recuerdo	37
	5. El proceso emocional en la toma de decisiones del cliente	39
02	La gestión de las emociones del cliente	45
	1. Los sentidos: clave de la experiencia	45
	2. Iniciación al neuromarketing: ¿qué pasa en el cerebro del consumidor?	48
	3. La vinculación emocional a través de experiencias. Conociendo sus mecanismos	53
	4. La gestión de las emociones en la experiencia de cliente	58
	5. Conclusiones sobre el impacto del cambio de paradigma experiencial en la empresa	62

03	Iniciando la construcción de la experiencia	65
	1. La pirámide de la experiencia: cumple, fácil y divertido	65
	2. La generación de experiencias en el ciclo de vida del cliente: la clave de una experiencia única	67
	2.1. Desarrollando el customer journey	67
	Conclusiones	82
	3. Siete principios fundamentales para iniciar un proyecto CEM	82
	4. Los empleados como clave de la generación de experiencias	89
	4.1. Candidatos, empleados y antiguos empleados	90
	4.2. El nivel de compromiso de los empleados	92
	5. La motivación como herramienta. Tácticas de manejo de emociones	94
	5.1. La cultura empresarial como elemento de vinculación emocional	101
04	Modelos de medición y cuadros de mando para identificar y conocer a nuestro cliente	105
	1. Quién es nuestro cliente. Identificando al cliente por arquetipos: análisis etnográfico	105
	2. Cómo identificar los arquetipos o perfiles conductuales del cliente	107
	3. Distintos enfoques de medición de la experiencia de cliente. La voz del cliente	108
	4. La voz del cliente interno y externo y su cuadro de mando	113
	5. La voz del cliente como timón de la experiencia. Modelos y técnicas analíticas	116
	5.1. Mediciones cualitativas	117
	5.2. Mediciones cuantitativas	126
	6. La innovación cocreativa como fuente de inspiración para crear experiencias competitivas	129
	6.1. Modelos de interacción con los clientes en el proceso de innovación	132
	6.2. Métodos de cocreación con los clientes	133
	Conclusiones	136

05	Bajando la teoría a la tierra: cómo desarrollar un proyecto CEM	137
	1. Herramientas utilizadas para gestionar la experiencia CEM	139
	1.1. CEM Design Model	141
	1.2. CEM Blueprint	149
	1.3. CEM Customer Readiness	152
	1.4. CEM Centro de Pruebas de Usuario (CPU) ...	153
	1.5. El enfoque modular	155
	2. Implementación de modelos de experiencia a través de los centros de relación con el cliente (CRC)	157
	2.1. Factores críticos en la experiencia de cliente en el CRC	161
	2.2. Herramientas básicas para el diagnóstico de la experiencia en el CRC	166
	2.3. Entrega de las experiencias diseñadas a través del CRC	168
	3. Monitorización avanzada, herramienta clave para la gestión de la CX en el CRC	170
	3.1. Impacto de los modelos de gestión del CRC en la CX. Conclusiones	174
	4. La experiencia de usuario en medios digitales	177
	4.1. Cómo crear una experiencia <i>online</i>	178
	4.2. Diseño de webs experienciales	181
	4.3. El papel de las redes sociales en la experiencia	189
	4.4. El poder del <i>networking</i>	192
	4.5. Observación y análisis del usuario en Internet	195
	Notas	199
	Bibliografía	201
	Galería de autores	205



Prólogo

Cuando Marcos González de La-Hoz me pidió que firmara el prólogo del libro que estaba dirigiendo sobre *customer experience management* (CEM) no lo dudé. En mi opinión, se trata de un asunto crucial para las empresas que, de verdad, queremos ayudar a progresar a nuestros clientes.

Es cierto que durante los últimos años se ha hablado mucho de qué es la experiencia de cliente y de las distintas formas de gestionarla. Sin embargo, me gustaría empezar diciendo que no creo que haya una fórmula universal que garantice la conquista de la expectativa del cliente más allá de lo que Marcos y su equipo de coautores denominan «ser uno mismo». Y es que a veces pintamos logaritmos imposibles en vez de aplicar el sentido común y ser fieles a nuestra identidad empresarial.

En este sentido, el mundo empresarial que hoy conocemos poco tiene que ver con el que nos tocó vivir hace una década. El contexto es mucho más competitivo, los márgenes cada vez menores y la necesidad de mantener altos estándares de innovación buscando procedimientos eficientes se ha puesto más de manifiesto que nunca.

Hoy, además, los ciudadanos son más exigentes, están mejor informados y no son un sujeto pasivo que adquiere bienes y servicios. El consumidor opina, cuestiona, desafía e, incluso, desconfía de nosotros como marca, lo que a veces puede afectar a nuestro negocio. Por eso, es mejor tener muy claro datos como el que arroja el estudio *Meaningful Brands* de Havas Media que muestra que el 75% de los consumidores considera que somos irrelevantes en sus vidas. Se hace necesario adaptarnos a los nuevos tiempos, reconectar con la sociedad en la era de las TIC y la abundancia informativa.

Lo que aprendimos de la etapa de la economía industrial es que las cadenas de valor consistían simplemente en producir mucho al menor coste

posible, a fin de ofrecer productos a un precio competitivo y atractivo para el consumidor. El paso a una economía de servicios implicó un mayor grado de sofisticación, en el que la calidad y la personalización eran mucho más importantes. No todo consistía en producir más barato.

El siglo XXI y la revolución de las TIC han traído consigo la economía de la experiencia. Hoy un producto o servicio se convierte en una experiencia si, tras adquirirlo, genera en el usuario una expectativa mejor o igual a lo esperado. El marketing tradicional y el lema ya no son suficientes: las marcas generan valor por lo que son. De forma que ligar la vinculación de tu cliente a un determinado producto o servicio es cortoplacista, no es sostenible en el tiempo.

Así, las compañías debemos apostar por formar parte de la vida de nuestros actuales y potenciales clientes de modo natural, no forzado, de acuerdo con sus hábitos y su estilo de vida. En este nuevo contexto, el consumidor espera que las empresas:

- Sean fieles a su promesa de marca, es decir, por encima de todo que cumplan con las expectativas para que haya consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- Den propuestas relevantes pensadas desde el punto de vista del cliente.
- Ofrezcan soluciones innovadoras de acuerdo con necesidades reales basadas en la investigación de mercados y en la medición, en técnicas explorativas y de diseño de servicios centrados en el usuario teniendo en cuenta aspectos racionales y emocionales.
- Contribuyan a la recuperación de la confianza. Para ello, lo primero será apostar por la transparencia y la cercanía.

Luego, el reto es ambicioso pero, ¿cómo afrontarlo en el día a día? En mi opinión, debemos ir más allá de las condiciones de los lemas vacíos; debemos transmitir y hacer tangible lo que somos.

En el banco nos tomamos esto muy en serio. Cada uno de los posicionamientos de marca responden a esa inquietud, desde «Tu otro banco» hasta «People in Progress» que lanzamos en 2014. Nuestro logo actual es, en realidad, una actitud que nos reta en nuestro día a día para garantizar que, después de lanzar una propuesta muy innovadora en el mercado español en 1999, seguimos manteniendo el propósito de permanecer al lado del cliente.

Así, nuestro modelo siempre ha sido de CEM. El equipo fundador del banco tuvimos claro en nuestros orígenes –y a día de hoy seguimos convencidos de ello– que la mejor manera de ofrecer un servicio diferencial es pegarnos al cliente y entender sus necesidades. Evolucionar juntos.

Creo que hay dos ejes importantes que ayudan a crear experiencias positivas para los clientes, uno sería el de la «autenticidad y escucha genuina» y otro el de la «disrupción digital». A continuación explicaré a qué me refiero.

Con la «autenticidad y escucha genuina» quiero subrayar que es muy relevante saber escuchar al cliente y proveer las herramientas y los medios necesarios para pedirle opinión o para recoger y organizar toda la información que el cliente nos da porque se siente con la libertad de hacerlo. De hecho, en el banco disponemos de equipos específicos que se encargan de ello y trabajamos conjuntamente con los clientes para cocrear la mayoría de nuestros productos y servicios porque nos hemos esforzado en trasladarle que su aportación es importante.

Por poner un ejemplo tangible, en ING DIRECT todo el equipo de dirección del banco –y todo profesional que lo desee– se despierta leyendo en su móvil los comentarios y las sugerencias que los clientes nos dejaron el día anterior. Leemos con cariño tanto los mensajes de agradecimiento como los que nos proponen cambios o mejoras. Son los clientes los que también nos ponen sobre la pista de incidencias en estado incipiente, lo que nos ayuda a atajarlas rápidamente. «La voz del cliente» se convierte así en la principal fuente de inspiración para seguir mejorando los servicios que prestamos como organización.

Creo que, por iniciativas como esta, hoy uno de cada tres nuevos clientes viene al banco por recomendación de otro cliente. Sabemos que sólo las experiencias que generan emociones positivas mueven a alguien a recomendarte y apostamos por ello.

Nada más lejos de mi intención es dar la sensación de que esto es una tarea sencilla. Desde luego, es difícil responder a cada una de las necesidades y deseos de todos clientes pero empieza a ser posible si empoderamos a las personas. Cuando definimos y creamos un nuevo servicio deberíamos hacerlo desde el cliente y no desde la organización para el cliente. Este cambio de paradigma ofrece muchas posibilidades porque se basa en la escucha continua.

Incluso lo hemos visto en política; es conocido el caso del entonces candidato a la presidencia de Estados Unidos, Barack Obama, que rechazó en 2008 el diseño que su equipo de expertos había hecho para su web de donaciones de cara a su campaña. No fue una muestra de desconfianza, sino que había visto que el éxito reside en ofrecer productos escuchando a la gente y no en ceñirse a la opinión de los gurús, a los que también se hace referencia en las páginas de este libro. De esta manera, distintos diseños fueron alternándose durante varios días en la web y el escogido fue el que recibió más atención en segundos por parte de los visitantes. Siete años después, parece que no hay duda del éxito de aquella campaña.

Por su parte, el segundo eje importante es el de abrazar la «disrupción digital», muy positiva para las empresas con una cultura centrada en el cliente. La tecnología y el Big Data están fortaleciendo de lleno la experiencia de nuestros clientes que ahora son totalmente móviles, multipantalla y exigentes las 24 horas. Las compañías necesitamos estar accesibles de acuerdo con los nuevos hábitos de vida que son 100% móviles para que, de forma natural, el cliente nos encuentre cuándo, dónde y cómo necesite hacerlo.

El 98% de los contactos de los clientes con el banco se producen por canales digitales y ya más del 50% de ellos son a través del móvil; el 15% de los contactos con gestores se hacen a través del chat o de los perfiles del banco en redes sociales.

La cultura digital implica eficiencia, transparencia, actitud abierta y curiosidad, colaboración y diálogo, cocreación, superación y aceptación del error para mejorar. Creo que todos ellos son elementos necesarios en una cultura ganadora y hablan de implicación de todos los actores en el proceso desde los profesionales que trabajan en la compañía a los clientes, lo que garantiza su satisfacción y su compromiso y, por tanto, buenos resultados.

Para mí esta es la gran ventaja de la disrupción digital y es que genera nuevas actitudes de superación que llevan a los negocios a:

1. Ser socialmente aceptados porque la misión compartida con la sociedad de su empresa contribuye a la sostenibilidad del planeta.
2. Hacer un uso sofisticado de la tecnología que permite resolver mejor más necesidad con menos recursos.

En este sentido, vamos a vivir muchos cambios tecnológicos que van a ser una revolución en sí mismos que hacen que la competitividad de una empresa pase necesariamente por la digitalización. De ahí que la clave para mí está en cuán ágiles seamos a la hora de ver venir esos cambios y participar de ellos, ya sea desarrollándolos o adaptándonos a ellos con el objetivo de ofrecer siempre el mayor beneficio posible a nuestros clientes en particular y a la sociedad en general.

Y retomo aquí otro aspecto que mencioné antes y que es la base que sustenta una experiencia de cliente satisfactoria: el equipo. Para mí es fundamental que la cultura interna de la empresa, compartida por todos los profesionales, beba de una visión transformadora, inclusiva y concreta que dote de sentido a la organización y nos permita medir continuamente nuestro trabajo para garantizar que se mantiene el foco.

Por tanto, la experiencia de cliente afecta a la estructura interna de las empresas. Necesitamos abandonar las estructuras organizacionales heredadas de la era industrial, por otras mucho más colaborativas y horizontales. Debemos empoderar especialmente a aquellos que están en contacto con los clientes, para conseguir que sus percepciones sean tenidas en cuenta en los procesos y las decisiones de la alta dirección.

En resumen, para ING DIRECT ser una empresa centrada en el cliente desde sus orígenes es lo que ha permitido, sin duda, tener un crecimiento del negocio constante y sostenido, incluso en los momentos complicados. Además, ha hecho que a día de hoy tengamos el honor de ser –por séptimo año consecutivo– el banco más recomendado y mejor valorado por sus clientes según un estudio independiente realizado por el Instituto de Investigación de Mercados TNS en España, y que mantengamos cada año el privilegio de ser el único banco en nuestro país con un índice de recomendación (NPS) positivo que, incluso, crece.

Espero haber podido transmitirte en estas líneas lo que en ING DIRECT consideramos clave que para poder gestionar una experiencia de cliente óptima: que el cliente esté de verdad en el centro de nuestras decisiones. Cuando como organización te lo crees, pones los medios para que toda la maquinaria gire en ese sentido gracias, siempre, a un equipo comprometido con una visión transformadora que crea valor para toda la sociedad en su conjunto.

Almudena Román

Directora general de ING DIRECT España



Agradecimientos

En nombre de todos los coautores, queremos agradecer a todas las personas y empresas que han hecho posible este manual.

En primer lugar deseáramos empezar por nuestras familias, que han aguantado nuestra ausencia durante el desarrollo del libro.

También queremos dar las gracias a todas las personas que forman parte de Brain Trust Consulting Services, y en especial a Juan Bosco de la Rocha, consejero delegado de la compañía, por creer en todo momento en el compromiso social que toda compañía tiene para focalizar esfuerzos y compartir su conocimiento y experiencia para la mejora de la industria de la consultoría de marketing estratégico de la que forma parte.

No podemos olvidar agradecer a IE Business School, institución que entendemos como nuestra casa, donde nos hemos formado y hemos aprendido tanto, pues es debido a ese sentimiento de agradecimiento por lo que, de una u otra manera, nos sentimos comprometidos a devolver tanto conocimiento que en su día nos ofreció.

También queremos agradecer a todas las personas que forman parte del departamento de Publishing de IE Business School, lideradas por Cynthia Fernández Lázaro, cuyo equipo siempre nos ha contagiado ilusión y energía para lograr afrontar este reto.

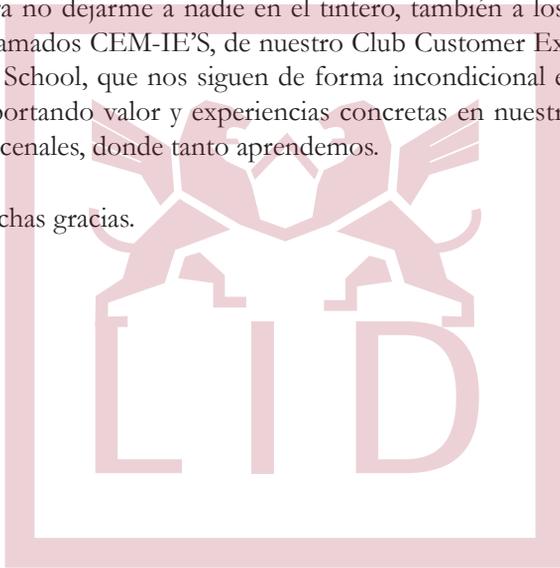
Sin duda, y de la mano de IE Publishing, este libro no existiría sin LID Editorial, editorial española líder que fomenta el conocimiento empresarial en cuatro continentes, siendo un orgullo formar parte de su intachable labor.

Agradecemos a Jeanne Bracken, a Araceli Hernández y a todo el equipo su confianza y esfuerzo.

Por último, ofrecemos nuestro más sincero agradecimiento a todas las empresas de los cuatro continentes que confiaron y confían en nosotros, pues gracias a ellas hemos aprendido la mayoría de las conclusiones que exponemos en este libro.

De igual forma, brindamos nuestro agradecimiento también a todos los antiguos y futuros alumnos del Executive Program Customer Experience Management de IE Business School, así como a sus ponentes colaboradores. Y para no dejarme a nadie en el tintero, también a los seguidores acérrimos, llamados CEM-IE'S, de nuestro Club Customer Experience de IE Business School, que nos siguen de forma incondicional en LinkedIn y Twitter, aportando valor y experiencias concretas en nuestros virtuales debates quincenales, donde tanto aprendemos.

A todos, muchas gracias.



Introducción

Hablar de la gestión en la experiencia de cliente (*customer experience management* o CEM) es algo que está de moda. No hay reunión ejecutiva donde las gloriosas expresiones experiencia de cliente (*customer experience* o CX), recorrido del cliente (o *customer journey*), puntos de contacto (*touch points* o TP), momento de la verdad (*moment of truth*) o efecto ¡guau! o *wow* (generación de momentos inesperados para provocar en el cliente una satisfacción más allá de lo esperado) no aparezcan como solución a cualquier problema que tenga la empresa en cuestión.

Sin embargo, poco tiene que ver la CEM con una sencilla y fácil solución que revierte la gestión comercial obsoleta e inefectiva en excelentes interacciones generadoras de clientes devotos de la marca, el producto o servicio.

Qué duda cabe de que todas las empresas pueden mejorar en algo, pero si tuviera que elegir implantar una mejora e invertir recursos en algún ámbito de gestión, desde mi humilde opinión, deberían elegir siempre mejorar la vivencia y la relación que tienen sus clientes con la empresa.

Aun así, antes de seguir con esta introducción, me gustaría sincerarme con el lector, pues la primera vez que escuché hablar de la CEM, hace ya algunos años y debido a mi preferencia de la gestión comercial frente a la del marketing —y siendo de aquellos que predicán a los cuatro vientos que «lo que no son cuentas son cuentos»—, lo primero que se me vino a la cabeza fue: «bueno, ya están los marketinianos haciendo difícil lo fácil e inventando nuevos conceptos para despertar hábitos de consumo de consultoría estratégica».

Sin embargo, una vez que profundizaron en el tema, ante mí se abrió un universo de posibilidades. Por fin se encontraba un puente, previamente

inexistente, entre el marketing y la dirección comercial que lograba conectar dos orillas muy cercanas pero distanciadas entre sí. A día de hoy puedo decir que he pasado de ver esta rama del marketing con análisis crítico, a conocerlo en profundidad y a ser un activo defensor de la misma.

De todas formas, siento decepcionar a los marketinianos más ortodoxos, aquellos que creen que la CEM es una inspiración creativa de un gurú, pues de forma metódica y profesional se lleva realizando más de 5.000 años. Tan sólo tenemos que leer memorias de manuscritos mercantiles de los antiguos mercaderes de África, Asia y el Lejano Oriente. Los buenos vendedores, desde el origen del trueque, han sido extraordinarios gestores de las experiencias del cliente para todo su ciclo de vida. Estos ya eran muy conscientes de la existencia de los momentos de la verdad, los puntos de encuentro y el ciclo de vida del cliente, por ejemplo. La honorabilidad de dichos mercaderes o su reputación (es decir, su marca), sus promesas de calidad del producto, el buen precio y sus formas de pago, las entregas tras miles de kilómetros de travesía por la Ruta de la Seda, el empaquetado y su ornamentación, la resolución de incidencias o roturas del producto, los regalos promocionales como hospedaje y alimentación al mercader, todo estaba pensado al milímetro e iba envuelto sobre una estela emocional bien trabajada y estudiada por estos padres del marketing y las ventas. Estos iniciadores ya creaban experiencias sorprendentes y memorables dignas de admirar en los tiempos que corren.

Sin embargo, a día de hoy, en el mundo global en el que nos encontramos, los nuevos mercados y canales hacen que diseñar, gestionar, medir y controlar una CX efectiva se haga una tarea muy compleja incluso para los vendedores y las compañías más brillantes e inspiradoras del planeta. Es fácil controlar la vivencia por la que va a pasar el cliente en una empresa con 100 clientes, pues se les tiene cerca y, si algo no les gusta, se les va a notar de inmediato, ya sea mediante una comunicación no verbal algo áspera o por un comportamiento distante. Pero ¿qué pasa si tenemos 150.000 clientes? ¿O una fuerza de ventas de 4.000 vendedores? ¿O 35.000 tiendas abiertas al público? ¿O 20.000 telefonistas atendiendo reclamaciones e incidencias y 525 millones de visitas a la web? ¿Es entonces posible controlar la experiencia que desea ofrecer la empresa al cliente o usuario de su producto y servicio?

Es por todo esto por lo que junto con mis compañeros de Brain Trust Consulting Services y los profesores del programa Customer Experience

Management de IE Business School decidí desarrollar este manual. Nuestro objetivo era poder hablar un mismo idioma, medir y controlar nuestras acciones en conjunto y no jugar al teléfono escacharrado cada vez que diseñábamos el ciclo de vida del cliente, sus momentos de la verdad o, incluso, un modelo de la voz del cliente para lograr información por la cual regir nuestro criterio analítico.

Uno de los grandes problemas de la CEM ha sido que se ha dado la responsabilidad para la dirección de la CX a gente que vendía un cambio, pero que ofreció superficialidad y derroche de recursos. Pintando la mona de colores no llegamos a ningún sitio. Hay que tener mucho cuidado con esto. La CEM es mucho más; es rigor, método y control científico. Sin aspavientos ni impulsos. Sin modas caprichosas según las cuales «si tú lo tienes, yo también lo quiero». Según una CEM seria y efectiva, la personalidad de la compañía junto con el conocimiento en profundidad del cliente y de la competencia es lo que determina la experiencia única que se quiere ofrecer durante todas las interacciones con el mismo. Priman más el rigor y el criterio basados en la sinceridad con uno mismo para ser auténtico que el presupuesto que se destinará al cambio. Priman más la pureza y la esencia de la corporación que los grandes gurús con ideas revulsivas. No olvidemos que no es tan difícil crear experiencias memorables y, además, estas no son caras de implantar, pues a veces es muy sencillo –y barato– generar sorpresa e impacto positivo siendo simplemente sincero y directo, una actitud tan vital y, a su vez, tan poco común en el escenario actual marcado por el exceso.

Gran parte del libro vamos a centrarlo en aspectos emocionales e intangibles, más afines a lo metafísico y lo romántico que a lo pragmático y objetivo. Hemos intentado desarrollar un manual de CEM dirigido a los profesionales de la materia que se quieran distanciar de aquellos que entienden la gestión de la experiencia como algo que se cuelga del débil alfiler que sostienen las teorías basadas en el efecto ¡guau!, los olores corporativos o las emociones positivas que generen afecto. Un lenguaje que sólo usa aquel que nunca ha tenido que presentar ante un comité de dirección o consejo de accionistas planes estratégicos basados en el diseño, implantación, medición y control de una experiencia sostenida, unificada y *brandeada* (si se puede decir así) para todas las interacciones con el cliente con el fin de lograr un valor diferencial competitivo en mercados maduros donde vender más barato ya no es posible.

Para llegar al estado de autoconocimiento corporativo, liberación de juicio y, finalmente, autoafirmación corporativa para asumir la filosofía CEM dentro de la empresa, con el fin de exponer a los cuatro vientos y de forma orgullosa «yo soy así y así quiero que me recuerdes», para lograr por parte del cliente un pensamiento similar al de «tú nunca me fallas, pues tú siempre sabes qué es lo que me gusta», hemos desarrollado este manual apoyándonos en una estructura sostenida por cinco pilares.

En el capítulo 1 realizamos un viaje por el marketing tradicional, relacional y experiencial. Vemos cómo se trabaja la diferenciación competitiva en mercados maduros, iniciándonos en los principios de la CEM.

En el capítulo 2 asentamos los conceptos experienciales como vivencias, emociones y percepciones, exponiendo las bases del neuromarketing para conocer cómo trabaja nuestro cerebro.

En el capítulo 3 exponemos cómo se comienza a trabajar en la construcción de una experiencia única y deseada. Entramos a conocer modelos de gestión como la pirámide de la experiencia, *customer journey*, TP o momentos de la verdad para finalizar con un apartado basado en conclusiones sobre qué funciona y qué no dentro de este ámbito de actuación. Y terminamos con un apartado que consideramos clave: cómo crear un compromiso experiencial dentro de la compañía, primer paso fundamental para iniciar la construcción de una empresa basada en la CEM.

En el capítulo 4 nos metemos en materia técnica, objetiva y analítica para explicar los modelos de medición y cuadros de mando para conocer e identificar a nuestro cliente con el fin de saber qué experiencia dar. Profundizamos en la nueva segmentación basada en arquetipos conductuales y análisis etnográficos, revisamos las distintas y actuales formas de diseñar modelos basados en la voz del cliente y terminamos con la clave esencial de la fuente de información para iniciar la CEM: la innovación cocreativa.

En el último capítulo traemos la teoría a la tierra y exponemos una metodología formada por cuatro etapas para asumir un proyecto de CEM desde cero, pasando por todas las circunstancias posibles dentro de una corporación. Una vez terminado el recorrido completo por la CEM, ofrecemos al lector tres escenarios distintos basados en crear una medición y un control para la optimización de la experiencia de cliente en canales remotos (C&CC).

Antes de que el lector inicie una lectura corrida del presente libro, nos gustaría aclarar que este se ha diseñado para ser un manual de consulta. Por ello habrá partes del libro que para algunos podrán parecer algo obvias, pero para otros, por el contrario, serán necesarias para su completo entendimiento. También cabe resaltar que el libro está vivo, es decir, cada lector tendrá que amoldarlo a su manera (o el de la compañía para la que trabaja) y aplicar las técnicas que aquí se exponen incorporando ideas nuevas. El manual no pretende defender una ideología CEM ni que los modelos aquí expuestos son los únicos válidos para lograr el éxito, pues desde IE Business School y Brain Trust Consulting Services sostenemos que el don de la excelencia es la capacidad de amoldar la ciencia y la técnica a la sabiduría de cada uno. Por todo esto, animamos al lector a que se exprese y desarrolle como profesional: suéltate de la barandilla y crea tu propio modelo.

Ya para finalizar, sin ánimo de adelantarnos a la materia del libro, tan sólo permítenos despedirnos diciéndote que para desarrollar un servicio experiencial memorable, al igual que en la vida misma, el camino más corto hacia al éxito es la valentía de hacer las cosas como realmente uno siente y quiere hacerlas, y no como se deberían hacer o como las están haciendo los demás. Quizá al principio no demos con la tecla, pero estaremos encaminados a encontrar un marco de diferenciación clave que rijan nuestra estrategia. El camino más corto siempre es para los valientes. A mis alumnos les suelo decir que vender es hacer ver y sentir al oyente lo que uno ve y siente. Y, para ello, es necesario saber qué es lo que uno ve y creérselo. Si no es así, el cliente verá y sentirá nuestra duda, ambigüedad y falsa serenidad. Y, a pesar de que nos haya podido comprar, andará de puntillas, mirando a ambos lados, esperando que alguien le proporcione lo que nosotros, por miedo, no hemos sido capaces de ofrecerle.

Por último, queremos solamente decirte que estamos viviendo una transformación en el mundo de la empresa en la que parte de los departamentos de estrategia, inteligencia competitiva, marketing, servicio al cliente o calidad se están fusionando en uno que se denomina de Experiencia de Cliente, hasta tal punto que en pocos años existirá la figura del director ejecutivo para clientes o *chief customer officer* (CCO) e, incluso, auguramos compañías en las que los departamentos no sean los tradicionales, sino que tendrán los nombres de cada una de las etapas del ciclo de vida prefijado, asumiendo dichos departamentos sus propios directores de marketing, recursos humanos, entre otros, y todo gracias a esta revolución que, lejos de quedarse en una simple moda, ha venido para quedarse y abrir nuevos caminos aún insospechados para lograr alcanzar la excelencia comercial.



01

La diferenciación frente a la competencia en mercados maduros



José Luis Ruiz, miembro fundador de Brain Trust CS y responsable de Experiencia de cliente y *user experience*.

1. La comoditización de los productos en mercados maduros

Todas las empresas, todos nosotros en nuestro entorno profesional, lo que buscamos de forma última y finalista es diferenciarnos de nuestros competidores con el fin de obtener una ventaja competitiva sobre ellos que mejore nuestros resultados, normalmente a costa de los suyos.

Aunque puede resultar obvio, merece la pena recordar que competir se fundamenta en disponer de una ventaja competitiva, esto es, diferenciarse del resto de las empresas del mercado de una u otra manera, de forma que el cliente nos elija a nosotros o nuestros productos y no a nuestra competencia.

De forma tradicional las empresas se han esforzado en competir para ganar clientes o sencillamente incrementar sus ventas basándose en la famosas cuatro P del marketing: promoción, precio, producto y *place* (ubicación en inglés). No cabe duda de que dicho paradigma sigue siendo válido y podemos ver como continuamente se van mejorando los productos y servicios, los precios van disminuyendo y la promoción se vuelve cada vez más sofisticada y adaptada a cada tipo de cliente.

Sin embargo, podemos comprobar que a medida que los mercados van madurando, los productos y servicios que se ofrecen al mercado por las diferentes empresas son cada vez más iguales o indiferenciados, lo que se traduce en que resulta cada vez más difícil distinguirse de la competencia por lo que se ofrece. Este fenómeno es conocido como comoditización de los productos y servicios: el producto en sí mismo se convierte en un factor higiénico idéntico o prácticamente igual al que ofrecen los competidores y absolutamente indistinguible para una mayoría importante de los potenciales clientes.

La comoditización de los productos y servicios tiene muchos efectos sobre los mercados en los que incide, ya que lleva a las empresas a intentar diferenciarse a través de otros elementos, como el precio, la promoción o la ubicación, lo que ineludiblemente genera una tendencia a ingresar menos o gastar más para sobrevivir, entrando así en un círculo vicioso que erosiona la cuenta de resultados y pone en peligro la propia supervivencia de la compañía en el mercado.

Esta expresión sobre poner en peligro la supervivencia de la compañía puede parecer exagerada. Sin embargo, debemos saber que la supervivencia de las empresas en el tiempo es algo extraordinariamente difícil incluso para las más exitosas debido precisamente a la competencia, lo cual es algo de lo que muchas veces no somos conscientes.

En 1987 la revista *Forbes* realizó un estudio conmemorativo sobre la evolución de la lista de las 100 mayores empresas (Forbes 100) desde su primera publicación en 1917. El resultado fue demoledor: de las 100 mejores empresas de 1917, 61 habían desaparecido 70 años después; de las 39 supervivientes, sólo 18 estaban entre las 100 más grandes; además, esas 18 supervivientes habían evolucionado un 20% peor que el índice general del mercado bursátil entre 1917 y 1987; sólo dos (el 2%) habían superado realmente al mercado en ese periodo de 70 años (General Electric y Kodak) y de esas dos ahora podemos decir también adiós a Kodak. Es decir, sólo ha quedado una.

Por si estos resultados eran casuales o motivados por factores no directamente relacionados con la competencia (guerras mundiales, Gran Depresión,

entre otros), los mismos autores del estudio sobre la lista Forbes 100 (Dick Foster y Sarah Kaplan de McKinsey) examinaron la lista Standard & Poor's 500, que se había inaugurado en 1957. Concluyeron que 40 años más tarde sólo 74 de las 500 empresas iniciales estaban vivas todavía, lo que significa que más del 80% había desaparecido. Y de las 74 que quedaban, sólo 12 (el 2,4% del total) habían evolucionado por encima del mercado en ese periodo de 40 años.

Ahora, con los datos encima de la mesa, parece claro que competir no es fácil, incluso para los más grandes y exitosos. Al cabo del tiempo la competencia alcanza a todos los que no evolucionan e innovan de forma continua, y dicha guerra lleva en la mayoría de las ocasiones a la desaparición de la compañía.

Viendo estos resultados cabría preguntarse si realmente es posible encontrar ventajas competitivas de forma continuada en el tiempo a fin de impedir que la competencia no nos acabe alcanzando y llevando al círculo vicioso que aboca a la extinción.

Harley Manning y Kerry Bodine¹ plantean que las ventajas competitivas en las que se han venido apoyando las empresas en el pasado, como la optimización de las líneas de fabricación, una poderosa red de distribución o tecnologías de la información, no podrán salvar a las compañías en el futuro, ya que una por una todas ellas se han ido comoditizando. En la actualidad cualquier compañía e incluso un autónomo con su teléfono inteligente tiene acceso a factorías y redes de suministro globales y a través de Internet puede acceder a los más potentes recursos informáticos que existen sin necesidad de inversión alguna (proveedores de programas informáticos y de almacenamiento de datos en la nube o *cloud providers*).

Por tanto, los clientes tienen más poder que nunca. Gracias a las redes sociales, el Internet móvil y los foros de consumidores es fácil saber más sobre los productos, la competencia y el precio que los propios vendedores. Realmente ha llegado para quedarse la era del cliente, y toda ventaja competitiva deberá estar basada en él, lo que va a obligar a una profunda transformación de las organizaciones y empresas que deseen sobrevivir.

2. Competir teniendo en cuenta la experiencia: antecedentes históricos

Como consecuencia de la crisis del petróleo de 1980 las líneas aéreas SAS sufrieron dos años consecutivos de pérdidas después de 17 años correlativos de ganancias. Entonces pidieron a Jan Carlzon que asumiera la responsabilidad de sacar adelante a la compañía. Jan provenía de liderar otra compañía en apuros, donde había superado la crisis en base a recortes. Sin embargo, lo que estaba pasando en SAS era algo diferente que necesitaba de un enfoque nuevo, nunca visto antes de aquel momento.

En un principio, lo que hicieron fue aplicar las mismas recetas, recortando de todas las actividades y de todos los departamentos. Esta medida consiguió ahorrar en servicios a los que la compañía podría renunciar, pero también llevó a la eliminación de algunos servicios a clientes. Una vez que SAS recortó todos los costes posibles, los resultados siguieron sin llegar, por lo que decidieron que realmente la única solución para afrontar con éxito el problema era aumentar los ingresos. En otras palabras, era necesario crear una nueva estrategia empresarial. Tenían que conseguir ofrecer el mejor servicio de todas las aerolíneas del mercado. Para lograrlo se propusieron llegar a ser conocidos como la mejor línea aérea del mundo para todos aquellos que realizaban viajes frecuentes, sobre todo de negocios.

Con este nuevo enfoque, lo que hicieron fue dejar de considerar los gastos como algo negativo que debíamos minimizar y empezar a considerarlo como un recurso para mejorar la competitividad. Tenían que invertir para mejorar el servicio, aunque ello supusiera aumentar los gastos de operación.

Después de analizar en detalle la empresa y sus procesos, Carlzon se planteó un problema que tal vez toda empresa tiene, pero que él veía preocupante en SAS: la falta de toma de decisiones por parte de los empleados. Cada trabajador desempeñaba labores diferentes, pero a veces por miedo a la toma de decisiones con respecto al jefe en algún momento no daba una solución rápida e inmediata a quien lo solicitaba.

En este contexto, el nuevo presidente de SAS conoció el caso real de Rudy Peterson. Rudy era un hombre de negocios que en una ocasión en que se encontraba de viaje en Estocolmo olvidó en el hotel su billete para volar a una importante reunión. Al darse cuenta en el aeropuerto de su olvido, se lo

comentó a un empleado de SAS, que de inmediato le proporcionó un billete provisional, y posteriormente envió a buscar el billete al hotel. Gracias a estas gestiones Rudy Peterson no perdió el avión y recordará para siempre el trato que recibió de SAS en un momento importante para él.

Este caso abrió los ojos a Jan. Todos los empleados, desde el más alto ejecutivo hasta los empleados de *check-in*, debían estar enfocados a brindar servicio al cliente. Para ello todos los empleados recibieron un curso de formación especial sobre cómo proporcionar servicio: el cliente era lo importante.

Distribuyeron un pequeño libro titulado *Comencemos a luchar*. Estaba claro que al difundir responsabilidad y comunicar la nueva visión a todos los empleados se estaba exigiendo más de estos últimos, pero también se incrementaba su implicación con la compañía.

La nueva energía de SAS era el resultado de 20.000 empleados orientados hacia el servicio. Así es que decidieron crear una clase especial para los viajeros de negocios, el EuroClass; establecieron que las diferencias entre las clases de viajeros fueran palpables y, a nivel estratégico, apostaron por los viajes de negocios creando esta nueva forma de viajar. En términos generales, se crearon salas más cómodas y con acceso a teléfono, asientos cómodos, mejor comida y atención especializada. Esto generó un aumento importante en el número de pasajeros y, por consiguiente, en los ingresos. Es decir, habían conseguido incrementar el nivel de rentabilidad de la compañía invirtiendo en el mercado, en los clientes y en los empleados.

A partir de su experiencia en SAS, en 1985 Jan Carlzon publicó un libro² en el que relataba el proceso de cambio que abordaron para evolucionar de la visión de producto que imperaba en su sector a la visión del pasajero o cliente y los TP y momentos de verdad críticos.

Hace casi 30 años, Carlzon escribía algo que todavía hoy nos podría parecer revolucionario:

«En SAS solíamos considerarnos como la suma total de nuestros aparatos, nuestras bases de mantenimiento, nuestras oficinas y nuestros

procedimientos administrativos. Pero si preguntan a nuestros clientes acerca de SAS, no te hablarán de nuestros aviones, de nuestras oficinas ni del modo en que financiamos nuestras inversiones de capital. Por el contrario, hablarán acerca de sus experiencias con la gente de SAS. SAS no es solamente un conjunto de activos materiales, sino también, e incluso más importante, la calidad del contacto entre un cliente individual y los empleados de SAS que atienden al cliente directamente».

3. Bienvenidos a la economía de la experiencia como ventaja competitiva

B. Joseph Pine II y James H. Gilmore publicaron en 1998 un influyente artículo³, que comenzaba respondiendo a la pregunta «¿cómo cambian las economías?» con el gráfico ejemplo gastronómico de la evolución del pastel de cumpleaños:

«Toda la historia del progreso económico puede ser recapitulada en la evolución en cuatro etapas del pastel de cumpleaños. Como vestigio de la economía agraria, las madres hacían los pasteles con los componentes disponibles en una granja (harina, azúcar, mantequilla y huevos) que todos juntos costaban unos meros céntimos. A medida que la economía industrial basada en productos avanzaba, las madres pagaban un dólar o dos a la marca de ingredientes precocinados Betty Crocker. Posteriormente, cuando se aposentó la economía de servicios, los atareados padres realizaban pedidos de pasteles a las panaderías o tiendas de alimentación, los cuales a 10 o 15 dólares costaban diez veces más que los ingredientes empaquetados. Ahora, a finales de los noventa, los padres ni hacen el pastel ni organizan la fiesta. En su lugar se gastan 100 dólares o más para subcontratar el evento completo [...]. Bienvenido a la emergente economía de la experiencia».

B. Joseph Pine II y James H. Gilmore sugieren que la economía global ha alcanzado un nuevo ciclo evolutivo de la progresión del valor económico, en donde el nuevo campo competitivo no es ya el de los servicios, sino el de las experiencias. Nos dicen que hoy se puede identificar y describir este nuevo ofrecimiento económico porque los consumidores desean experiencias, y cada vez más empresas responden diseñándolas y promoviéndolas explícitamente. Mientras que los anteriores ofrecimientos económicos –materias primas, productos o servicios– eran externos al comprador, las

experiencias son inherentemente personales, existen solamente en la mente del individuo que ha sido emocional, física, intelectual o incluso espiritualmente estimulado.

Los autores dan un paso más al hablar de la posibilidad de incorporar un diseñador de experiencias acompañando al diseñador de productos y al diseñador de procesos. Así como los productos y servicios derivan de un proceso iterativo de investigación, proyecto y desarrollo, las experiencias derivan de un proceso de exploración, definición y montaje para la entrega al cliente.

Este artículo marca un antes y un después de la economía, ya que plantea, por un lado, un cambio en las necesidades de los clientes, pero, por otro, abre por primera vez un campo nuevo en el que construir la ventaja competitiva: la experiencia de cliente (CX, por las siglas en inglés de *customer experience*).

«Si no tienes una ventaja competitiva, no compitas», decía Jack Welch, que fue consejero delegado de General Electric. Si bien no todas las experiencias son iguales ni son percibidas de la misma forma por personas diferentes, la realidad es que nuestros clientes viven experiencias siempre que interactúan con la compañía, al utilizar el producto o servicio y al recibir estímulos de la marca, tanto si son bajo el control de la empresa como si son de forma indirecta y, por lo tanto, no controlables por nosotros.

La mayor parte de las veces que un cliente se relaciona con la compañía lo hace de forma que su experiencia con nosotros es irrelevante para él, es decir, ocurre nada más y nada menos de lo que se suponía que debía suceder (¡faltaría más!) y, por lo tanto, difícilmente recordará su experiencia con nosotros. Es lo que se suele denominar como factores higiénicos (la web funciona, recibo la información, me contestan educadamente, por ejemplo). En estos casos, a lo máximo que podemos aspirar es a no defraudar al cliente y, por lo tanto, a no perderlo.

Sin embargo, en ocasiones ocurre algo especial, a veces provocado porque se produce un error en nuestro producto o servicio y el cliente debe reclamar (me han cobrado de más en la factura o no he recibido lo que pedí); otras veces porque nos encontramos ante una situación realmente importante para el cliente, normalmente no provocada por nosotros, pero en la que participamos de una u otra forma (un accidente o siniestro, me han

robado la tarjeta); y con menos frecuencia porque la compañía supera completamente las expectativas del cliente en una transacción que en principio era totalmente normal (invitan a viajar gratis a mi pareja, me recompensan por cumplir un año en la compañía). Todas estas situaciones tienen algo en común: generan emociones en el cliente (frustración, inseguridad o incertidumbre en el primer ejemplo, ansiedad o preocupación en el segundo, o sorpresa en el tercero).

Pero ¿por qué son importantes las emociones? Porque cuando estas aparecen es cuando realmente recordamos lo que sucedió (ver la teoría del marcador somático del neurólogo portugués Antonio Damasio en el apartado 5). No nos acordamos de la última gestión que hicimos con la empresa, pero sí de qué sucedió en aquella ocasión en las que había tantas emociones de por medio. En el futuro, cuando tengamos que tomar decisiones tales como qué compañía recomendar a un amigo o familiar para hacer tal cosa, decidir si comprar un nuevo producto o dejar de ser cliente de la compañía, lo haremos a partir del recuerdo y la vinculación emocional que tenga con la compañía.

Esta reflexión nos debe llevar a pensar primero en qué hacer para identificar esos momentos en que debemos poner especial atención para que la experiencia que generemos sea positiva (momentos de la verdad) y, en segundo lugar, en cómo conseguir que en momentos transaccionales absolutamente normales el cliente experimente una emoción positiva a través de la superación de sus expectativas.

En el primer caso se trata de buscar primero esos momentos de la verdad (reclamaciones, atención de siniestros, pérdida tarjetas) y después articular mecanismos y procesos que garanticen que en dichos momentos la experiencia entregada por nuestra compañía resulta realmente diferencial. Ello implica no sólo definir la experiencia que quiere entregarse, sino también implicar al personal de nuestra compañía en la importancia de entregarla en ese momento y además monitorizar que se está entregando correctamente.

En el segundo caso, cómo conseguir que en momentos transaccionales absolutamente normales el cliente experimente una emoción positiva a través de la superación de sus expectativas, es necesario tener claro lo que comentábamos: no todos experimentamos una misma realidad de la misma forma. Por ello para establecer medidas que realmente superen las expectativas de

nuestros clientes deberemos trabajar dividiéndolos en grupos con comportamiento e intereses similares y definiendo iniciativas diferenciadas para cada uno de los grupos establecidos.

Finalmente, lo más importante de todo es cómo conseguir que todo lo anterior sea sostenible en el tiempo y no acabemos haciendo lo que todos hacen justo en el momento en que pretendemos sorprender. Por eso deberemos trabajar el diseño de experiencias observando periódicamente, por un lado, el comportamiento de nuestra competencia y, por otro, las mejores prácticas en otros sectores que aunque no se encuentren directamente conectados con nuestro negocio sí pueden influir en lo que nuestro cliente espera. Sólo así conseguiremos crecer a través de nuestros clientes y que este crecimiento se mantenga en el tiempo.

4. Visualizando la experiencia que se desea entregar: anticipación, vivencia y recuerdo

El objetivo es tratar de analizar todo el recorrido que hace el cliente para tratar de aportar aspectos innovadores. Para realizar este análisis conviene pensar que cuando un cliente va de compras pasa por una serie de fases de diferente naturaleza y ritmo. No espera lo mismo el cliente cuando llega con el coche y busca aparcarlo que cuando está haciendo cola para pagar. Cada uno de estos pasos es diferente para él y debe analizarse de forma separada.

Para el análisis del *customer journey* debe considerarse que el proceso de compra empieza antes de entrar en la tienda (en casa, al planificar la compra, al buscar información en Internet) y termina bastante después de salir de ella (por ejemplo, al llevar los paquetes a casa, al desembalar el producto). Si se analiza este proceso fase a fase, se tiene más oportunidad de innovar. Los pasos antes y después de la tienda también forman parte de la experiencia de compra, que luego pasa a la memoria e incide positiva o negativamente en la siguiente decisión sobre dónde ir a comprar.

También debe considerarse en el análisis la tipología, segmento o grupos de clientes que la tienda quiera atraer. Es esencial investigar las expectativas y percepciones de cada tipología, ya que pueden ser muy diferentes.

Finalmente, en el análisis del recorrido del cliente debemos tener en cuenta su situación o contexto, ya que nos va a permitir ofrecerle experiencias

diferenciales. Por ejemplo, si un cliente llega a la tienda con su teléfono móvil estropeado, tenemos una mayor oportunidad para generarle un impacto emocional si le ofrecemos una buena solución. De cara al análisis, el contexto y la tipología del cliente pueden también analizarse conjuntamente, puesto que en muchos casos la separación de la tipología del cliente según su contexto puede ser muy útil para establecer experiencias diferenciales.

Una vez analizado el *customer journey* y definidas las innovaciones que deseamos implantar, uno de los problemas importantes al que suelen enfrentarse las iniciativas de mejora de la CX es la medición de sus resultados, ya que de otro modo es muy difícil mantener la estrategia. En muchos casos, las mediciones las realizan las antiguas áreas de calidad reconvertidas a CX según medidas relacionadas con aspectos intangibles o con el cumplimiento de expectativas del cliente, y no se plantea desde el comienzo incorporar a los cuadros de mando objetivos de negocio medibles (*economics*) junto con datos obtenidos por la fuerza de ventas.

No podemos evaluar, por ejemplo, un proceso de compra desde el punto de vista de la calidad de servicio, ya que siempre que no haya habido incidencias en el proceso, normalmente un cliente dará una valoración positiva. Si hablamos con un cliente y le preguntamos si está satisfecho con su compra en nuestra tienda y con la atención del personal, es muy probable que nos diga que sí si no ha tenido ningún problema, y en caso de pedirle una valoración la nota será alta.

Pero si lo que buscamos es saber si al cliente le hemos creado un recuerdo especial de su experiencia de compra y si ese recuerdo influirá en su comportamiento futuro, como volver a comprar o recomendar la tienda a amigos y familiares, que es lo que realmente va a mejorar nuestro negocio, no debemos preguntar al cliente por su satisfacción, ya que esta no evalúa su experiencia.

Para poder gestionar la CX, por supuesto que el modelo de medición debe tener controlados los indicadores básicos, como la satisfacción, pero para realmente aprovechar esta información y generar experiencias memorables debemos contar con modelos más avanzados que vayan más allá de la satisfacción y se vinculen con los resultados de negocio.

5. El proceso emocional en la toma de decisiones del cliente

En pocos años, hemos pasado de un concepto de marketing centrado en la transacción comercial, el corto plazo, el producto antes que el cliente, la captación para la venta y los vendedores como agentes únicos de la venta (concepto bautizado como marketing transaccional) a un concepto donde ya el cliente es alguien fundamental: el marketing relacional.

El marketing relacional se define como el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes implicadas, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y exploración de la relación. El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial se basa en las relaciones, y por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción, para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor.

Como vemos, el marketing como disciplina ha buscado desde siempre maximizar las ventas, conseguir beneficios económicos aprovechando todo lo que rodea al producto o servicio que damos. Con ese objetivo ponemos en valor frente al cliente todas aquellas características del producto o servicio que creemos que le van a atraer. Incluso en el marketing relacional segmentamos a los clientes para ofrecerle a cada uno de ellos las características más adecuadas a su segmento. Instalamos en nuestras empresas herramientas de gestión *customer relationship management* (CRM) —es decir, la administración basada en el cliente— para que, con nuestra cartera de clientes, podamos enfocar el tiro y, con la cartera de clientes que tenemos, saber cómo venderles y qué. Una vez que tenemos caracterizado el producto o servicio, centramos nuestro esfuerzo en ver las necesidades del cliente, en los canales de los que dispone, incluso en la satisfacción que ha tenido en la compra realizada, pero nos olvidamos de algo fundamental: hay que entender al cliente para poder comunicarnos con él, para ayudarlo, para que se vincule emocionalmente con nosotros, y que la consecuencia de todo ello sea la venta. En este nuevo paradigma de contar con las emociones del cliente es donde nos encontramos con el marketing experiencial.

Se trata de pasar del concepto «conozco al cliente» (herramientas CRM) al concepto «entiendo al cliente» (marketing experiencial). El marketing

relacional estudia y se centra en ver las diferencias que tienen nuestros clientes para maximizar nuestra relación. El marketing experiencial va un paso más allá: los clientes tienen emociones, como tú y como yo. Estudiemos las emociones que queremos que tengan nuestros clientes al interactuar con nuestra marca, producto o servicio para conseguir que no sólo nos compren, sino que se vinculen con nosotros, que se hagan fans, que nos promocionen entre sus amigos, que sean prescriptores nuestros.

Pensemos en este ejemplo: ¿cómo se construye un socio de un equipo de fútbol? Por ejemplo, en equipos muy conocidos, como en los casos del Real Madrid y del Atlético de Madrid. Más allá de las tradiciones familiares, lo que más pesa es la emoción. La emoción que sientes al ver a tu equipo ganar e incluso la emoción que sientes al ver a tu equipo perder. Algunos aficionados del Real Madrid no entienden cómo se puede ser hincha del Atlético (bueno, últimamente esto está cambiando...). ¿Cómo es posible que se sientan los colores de un equipo? ¿No sería más lógico ser siempre del equipo que más gana y más nos hace disfrutar de lo bien que juegan los jugadores? La respuesta es no. Somos de un equipo por un vínculo emocional. Nos recuerda a cuando íbamos al campo con nuestro abuelo, o cuando vimos aquel partido maravilloso, o cuando...

Nos recuerda una emoción que sentimos cuando tuvimos determinados TP con el equipo, con la marca, con el producto. Las emociones determinan nuestra toma de decisiones a la hora de pertenecer a un equipo de fútbol, a la hora de elegir a nuestros amigos, a la hora de cambiar de trabajo, a la hora de ir al bar de siempre, a la hora incluso de comprar nuestro coche y ¡a la hora de comprar también!

Hay ejemplos ya clásicos. Mientras que toda la vida, después de comer, hemos tomado un café y lo hemos asociado a un producto barato y corriente, ahora por un café estamos dispuestos a pagar altas cantidades (ya sea por tomarlo en un sillón con wifi en un entorno agradable y cómodo con amigos, o por hacérselo uno sólo –o también con amigos– en una máquina de diseño). Por no hablar del agua mineral, cuyos envases vemos en algunas casas reaprovechados. Asociamos productos a estilo de vida, a experiencias. Tomamos decisiones según las emociones que sentimos en nuestra experiencia de consumo.

Un ejemplo clásico ya, el «te gusta conducir» de la marca de automóviles BMW, ha evolucionado hacia la *driving experience* (la experiencia de conducir)

y ha incorporado la experiencia de vivir y conducir BMW (*BMW driving experience* interpela directamente a las emociones al conducir un BMW: el placer de conducir) como un valor clave dentro de la propia marca.

Las decisiones son un proceso emocional. Las emociones determinan la decisión, aunque luego la argumentación sobre la compra se convierta en un proceso racional. ¿Qué es lo que salvamos en un incendio? ¡Los álbumes, los recuerdos!

Como más adelante veremos, sólo cuando aparecen las emociones somos capaces de construir recuerdos. Cuando tomamos decisiones como qué compañía recomendar, qué producto comprar, de qué compañía dejo de ser cliente, siempre lo decidimos sobre una experiencia anterior, sobre un recuerdo y una vinculación emocional que hemos tenido con la compañía. Este proceso de toma de decisiones lo estudió y definió muy bien Antonio Damasio.

Antonio Damasio es uno de los neurocientíficos más importantes en la actualidad. Es profesor de la Universidad Southern California, en donde lleva a cabo sus investigaciones, y en 2005 fue galardonado con el premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica. Es uno de los autores de referencia en los estudios de neuromarketing, y en sus investigaciones intenta explicar de qué manera influyen las emociones en los procesos de toma de decisiones y razonamiento. Ha desarrollado la teoría del marcador somático, que intenta explicar el mecanismo por el cual los procesos emocionales guían e influyen en la conducta, y especialmente en los procesos de toma de decisiones. Y aunque ha pasado década y media desde su publicación, su teoría está plenamente vigente.

Con ella Damasio explica que somos esencialmente creadores de soluciones para nuestra vida, algunas veces de forma semiautomática consciente, y otras de forma inconsciente o no consciente. En nuestro proceso de aprendizaje, determinados estados somáticos se asocian a clases específicas de estímulos, y nuestro organismo va acumulando múltiples asociaciones del tipo situación/estado somático y va registrándolas, de manera que, ante nuevas experiencias, busca situaciones similares previas en las que apoyarse.

Si ante una nueva experiencia hemos tenido experiencias previas similares con resultados negativos, el marcador somático la rechazará. Al igual ocurre si hemos tenido experiencias previas similares positivas o de éxito: el marcador somático promoverá la decisión.

ANTONIO DAMASIO: EL CASO DE PHINEAS GAGE

En el siglo XIX se produjo un hecho que, en investigaciones posteriores, supuso uno de los grandes hitos en la investigación neurocientífica, al poderse demostrar que los lóbulos prefrontales influyen en la percepción de las emociones, la toma de decisiones y el comportamiento.

Antonio Damasio, uno de los neurocientíficos que más ha estudiado el caso (junto con su hija, Hanna Damasio), lo utiliza como caso de referencia en su teoría del marcador somático.

En 1848, Phineas Gage, obrero de ferrocarriles, estaba trabajando en una línea del ferrocarril en Cavendish (estado de Vermont, Estados Unidos) cuando sufrió un accidente por una explosión y una barra de metal de un metro de largo y tres centímetros de grosor le atravesó el cráneo dañándole el cerebro y aterrizó a 30 metros de distancia. La barra le atravesó el córtex cerebral anterior.

Phineas Gage no perdió la consciencia, incluso habló a los pocos minutos, era capaz de andar y no parecía tener daños cerebrales, pues razonaba satisfactoriamente. Incluso en dos meses se le dio el alta: estaba recuperado.

No obstante, luego se comprobó que Phineas Gage sobrevivió al fatídico accidente de milagro, pero a un alto coste. El doctor Harlow, quien le trató durante su accidente, escribió 20 años después:

«El equilibrio entre su facultad intelectual y sus propensiones animales se ha destruido. A veces está irregular, irreverente, cayendo a veces en las mayores blasfemias, lo que anteriormente no era su costumbre, no manifestando deferencia para sus compañeros, impaciente por las restricciones o los consejos cuando

entran en conflicto con sus deseos, a veces obstinado de manera pertinaz, pero caprichoso y vacilante, imaginando muchos planes de actuación futura, que son abandonados antes de ser preparados...».

Era un niño por su capacidad intelectual y sus manifestaciones, pero con las pasiones animales de un hombre fuerte. Esto contrastaba con el hecho de que previamente al accidente era un hombre responsable.

Según Antonio Damasio⁴, «las alteraciones en la personalidad de Gage no eran sutiles. No podía hacer buenas elecciones, y las elecciones que hacía no eran simplemente neutras. Eran claramente desventajosas. No había manera de que los viejos valores pudieran influir en sus decisiones».

